

## Tilburg University

### Hoe leert een team om te presteren?

Savelsbergh, C.; van der Heijden, B.; Poell, R.F.

*Published in:*  
Opleiding & Ontwikkeling

*Publication date:*  
2010

*Document Version*  
Peer reviewed version

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Savelsbergh, C., van der Heijden, B., & Poell, R. F. (2010). Hoe leert een team om te presteren? *Opleiding & Ontwikkeling*, 23(4), 18-21.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Leren op de werkplek (21) Diagnosticeren van teamleergedrag

# Hoe leert een team om te presteren?

### *Intro*

*Wanneer individuen eraan werken om hun prestaties te verbeteren, noemen we dat leren. Net als individuen kunnen ook teams leren en zo hun prestaties verbeteren. Over dat gedrag gaat het onderzoek waarvan in dit artikel verslag wordt gedaan.*

Plaats de elf beste voetballers ter wereld in één team, en laat hen spelen tegen het team dat de UEFA Champions League won. Wie zal er winnen? Wij durven te wedden op het tweede team! Waarom? Omdat naast **individuele** kwaliteiten en vaardigheden, ook **teamkwaliteiten** en vaardigheden moeten worden ontwikkeld om samen te kunnen winnen. In het hier gerapporteerde onderzoek toetsten we de veronderstelling dat niet alleen individuen, maar ook teams kunnen leren en daardoor steeds beter presteren. Het onderzoek is – met andere deelonderzoeken - gepubliceerd in de dissertatie “Team learning, Role stress and Performance in Project Teams” (Savelsbergh, 2010).

Het werken in teams, met name in projectteams, is de afgelopen decennia sterk toegenomen (Kozlowski & Ilgen, 2006). Krachten die deze groei hebben gestimuleerd zijn de exponentiële groei van informatie, de globalisering van de markt, de daarmee samenhangende behoefte aan versnelde innovatie en diensgevolge de noodzaak om een breed en vernieuwd productenscala op maat aan te bieden. De veronderstelde meerwaarde van teams bij het aangaan van die uitdaging wordt onder andere toegeschreven aan de diversiteit van de teamleden in waarden, kennis en vaardigheden. **Teams worden daardoor geacht zaken voor elkaar te kunnen krijgen die niet tijdig door één individu of door meerdere individuen achtereenvolgens tot een goed einde kunnen worden gebracht.** In een dergelijke constructie moeten de teamleden dan niet naast, maar *met* elkaar samenwerken aan een vraagstuk.

In ons onderzoek wilden we nagaan of en hoe teams kunnen leren, met het oog op verbetering van de teamprestaties. We deden dat in drie stappen. Eerst gingen we te rade bij teamleiders en teamleden. Als tweede stap ontwikkelden we een diagnoseinstrument voor teamleergedrag. En als laatste stap gingen we na of het vertonen van teamleergedrag positief samenhangt met teamprestatie.

### ***Wat vindt men in de praktijk van teampresteren en de invloedsfactoren daarop?***

Ons eerste doel was om te onderzoeken hoe teamleiders en hun leden zelf aankijken tegen teampresteren, en of zij teamleergedrag zien als een belangrijke invloedsfactor daarop. Om te beginnen hebben we projectmanagers, projectdirecteuren en andere teambetrokkenen bevraagd over hun beeld van teams en de prestaties die de ze leveren. Allereerst hebben we de respondenten gevraagd naar hun eigen teamprestatiecriteria om op die manier achter de relatief meest gebruikte prestatiecriteria voor teamwork te komen. Hieruit blijkt dat men in de praktijk vooral kijkt naar:

1. de kwaliteit van datgene wat het team oplevert,
2. of ze uiteindelijk komen tot resultaat en
3. hoe tevreden klanten zijn over het team.

Alle ondervraagde betrokkenen beaamden bovendien **grote verschillen te zien in het presteren van de teams** waar ze mee te maken hebben (gehad). De belangrijkste invloedsfactoren op teampresteren zijn volgens hen:

1. het gedrag van de teamleider,
2. de helderheid van het teamdoel en
3. teamgedrag dat aangeduid wordt als gezamenlijk leergedrag om het spel beter samen te spelen. We noemen dit in het vervolg teamleergedrag.

De bevestiging door onze respondenten van de grote verschillen in het presteren van teams en de veronderstelde invloed van teamleergedrag motiveerde ons om verder te gaan met ons onderzoek naar leren als team. Wanneer we immers teamleergedrag als een belangrijke invloedsfactor van teampresteren zien, dan is het begrijpelijk dat we vooral dit gedrag willen promoten en versterken. Om dat te kunnen is het ten eerste nodig om het concept teamleergedrag concreet en meetbaar te maken. Daar gaan we in de navolgende paragraaf op in.

### ***Welk gezamenlijk gedrag ligt ten grondslag aan het proces van leren als team?***

Het tweede doel van ons onderzoek was het ontwikkelen van een diagnose-instrument voor teamleergedrag. Met een diagnose-instrument, dat meet in welke mate teamleergedragingen voorkomen in een team, kunnen teams immers hun eigen lerend vermogen vaststellen en hiermee hun verbeterdoelen bepalen.

Om te beginnen hebben we bestaande onderzoekresultaten naar leren als individu en als team bestudeerd om een beter begrip te krijgen van het proces van leren en het gedrag dat daarmee gemoeid is. In de context van teams verwijst de term ‘leren’ naar een combinatie van ervaringsleren (oftewel leren van ervaringen tijdens het samenwerken in het team) en zelfgestuurd leren (waarbij de teamleden bewust bepalen wat ze willen leren en hoe) door een voortdurende afwisseling van actie en reflectie. Leren definiëren we daarom als een (impliciet én expliciet) proces van kennisverwerving door ervaring, dat leidt tot een relatief blijvende verandering in gedrag. Vaak wordt van ervaringen vooral impliciet geleerd, zonder dat mensen zich hiervan bewust zijn, bijvoorbeeld door te observeren, te imiteren of te herhalen. Daarom leidt impliciet leren veelal tot kennis, vaardigheden en gedrag waar men zich niet van bewust is, en waar men daarom moeilijk over kan communiceren. Dit laatste impliceert ook weer dat mensen voor wat betreft hun impliciete kennis minder ontvankelijk zijn voor feedback van anderen. ”Zo doen wij dat hier!” in plaats van “Doen wij dat hier wel zo handig?” Daarom is het van belang om, naast het impliciete leren, ook bewust en expliciet te leren van ervaringen. Dat gebeurt bijvoorbeeld wanneer een team bewust concludeert dat de communicatie met de omgeving van het team hapert, en ideeën gaat uitwerken om die communicatie te verbeteren.

De onderzoeksliteratuur in het domein van ‘teamleren’ is de laatste jaren fors gegroeid (zie bijvoorbeeld: Dechant, Marsick & Kasl, 1993; Druskat & Kayes, 2000; Edmondson, Dillon & Roloff, 2007; en Lynn, Akgün & Keskin, 2003). Toch blijkt dat het gedrag dat ten grondslag ligt aan ‘het leren gezamenlijk te opereren’ en ‘het ontwikkelen van nieuwe methoden of ideeën’ nog onvoldoende meetbaar en concreet gemaakt is. En dat meetbaar maken en concretiseren is nu juist zo nodig als een team zichzelf in dat gedrag wil versterken. Als start hebben we op basis van al bestaande definities de volgende definitie van het proces van teamleren opgesteld:

*Het gezamenlijk gedrag in teams, dat niet direct gericht is op het leveren van resultaten, maar op het leren van “samenspel” en het “ontwikkelen van nieuwe methoden, oplossingen of ideeën als team”.*

Maar welk gedrag is dat dan concreet? Om daarop antwoord te geven hebben we vervolgens deze definitie van teamleren uitgewerkt in een aantal onderscheidbare teamleergedragingen. Gebaseerd op diverse gedragsomschrijvingen in definities van teamleren uit de literatuur, hebben wij de definitie van actie en reflectie, zoals die ook bijvoorbeeld gehanteerd wordt door Kolb (1984) en Edmondson (1999), verder uitgewerkt in een aantal concrete collectieve gedragspatronen die nodig zijn om gezamenlijke leeruitkomsten te bereiken. Om deze keuze te onderstrepen gebruiken wij de term *teamleergedrag* in plaats van *teamleren*.

Vervolgens hebben we gevalideerde meetinstrumenten gezocht en waar nodig aangevuld om elk van die gedragspatronen te kunnen diagnosticeren. Het hieruit ontstane meetinstrument hebben we vervolgens gevalideerd en verfijnd door het toe te passen bij negentien permanente accountteams van een bank. Het uiteindelijke meetinstrument om teamleergedrag te diagnosticeren onderscheidt een achttal teamleergedragingen, gemeten door middel van een vragenlijst met 28 statements. De onderscheiden acht teamleergedragingen zijn hieronder weergegeven.

### *[In lichtblauw weergeven]*

#### **Teamleergedragingen**

##### **1. Samen exploreren:**

vragend/nieuwsgierig zijn naar elkaars visie/mening/perspectief rondom een vraagstuk/aanpak/idee. Dit uit zich in open vragen stellen, vragend reageren op uitingen van een ander in het team, vaststellen dat zaken nog onduidelijk zijn, voorstellen doen om dingen uit te zoeken, checken of ieder zijn visie/mening/perspectief heeft kunnen uiten (ook als die dat niet heeft gedaan!).

##### **2. Gezamenlijke meningvorming/aanpak bepalen:**

ja-en gedrag in plaats van ja-maar, doorredeneren op elkaars idee/visie/perspectief en streven naar een gezamenlijk gedragen mening/visie/aanpak. Dit uit zich in: luisteren naar elkaar en laten blijken dat gehoord is wat een teamlid zei door daarop aan te sluiten, het gezamenlijke zoeken in een mening/idee in plaats van de tegenstelling, voorstellen doen om uit diverse ideeën de kern en het beste te plukken, en samen te smelten tot een geheel, checken of de gezamenlijk geformuleerde visie/aanpak/idee past bij ieders eigen plaatje.

##### **3. Missers/fouten met elkaar delen:**

dingen die fout zijn gelopen vertellen in het team om herhaling te voorkomen. Dit uit zich in: expliciet uitnodigen om eventuele 'missers' van de afgelopen week met elkaar te delen (wat ging er heel goed, wat ging er heel fout) en hier zonder oordeel of afwijzing op reageren, belonen van het melden van een misser, aanmoedigen om samen te onderzoeken hoe deze misser voorkomen had kunnen worden.

##### **4. Missers/fouten met elkaar analyseren:**

dingen die fout zijn gelopen met elkaar onderzoeken (niet zoeken naar de schuldige maar zoeken naar de oorzaak en de oplossing). Dit uit zich in: wanneer een misser wordt gemeld eerst feitelijk de situatie en het proces waar de fout zich voordeed in kaart brengen door degene die de misser meldt gezamenlijk open vragen hierover te stellen (ideeën genereren ter voorkoming van herhaling van de fout of herstel van de fout, gebeurd weer

door samen te exploreren).

5. Feedback halen op het team:

als team regelmatig feedback vragen op de prestaties en het functioneren van het team bij belangrijke stakeholders van het team. Dit komt tot uiting in: het expliciet benoemen van belangrijke stakeholders en bij elkaar vragen naar eventuele feedback uitingen, elkaar expliciet uitnodigen om (regelmatig) feedback te vragen op uitkomsten/acties van het team aan specifiek benoemde stakeholders, het uiten van gehoorde feedback op het team, het luisteren naar feedback op het team zonder deze te bagatelliseren.

6. Reflecteren op uitkomsten:

samen feitelijk terugkijken naar 'wat hebben we bereikt' en 'was dat wat we wilden bereiken'. Dit komt tot uiting in: het samen bespreken van een teamresultaat door het feitelijke teamresultaat in kaart te brengen en ieders beleving daarover met elkaar te delen, de vragen die dit oproept met elkaar te delen (vervolgens te exploreren en samen zoeken naar verbetering voor de toekomst).

7. Reflecteren op het teamproces:

samen feitelijk terugkijken naar 'hoe hebben we dit aangepakt'. Dit komt tot uiting in: het samen in kaart brengen van de feitelijke acties van het team en met welk doel die acties zijn gedaan en of dat doel bereikt is (en vervolgens weer exploreren en samen zoeken naar verbetering voor de toekomst).

8. Experimenteren:

samen manieren bedenken om dingen anders aan te pakken als team (na een fout, een reflectie, feedback) en deze als een concreet experiment plannen. Dit komt tot uiting in: het naast elkaar zetten van hoe hebben we het (altijd) gedaan en hoe zou het anders kunnen, kiezen van een andere aanpak, vormgeven van een concreet experiment (wanneer, wie, wat uitproberen, hoelang, wanneer evalueren), samen uitproberen. (vervolgens weer reflecteren op de resultaten van het experiment).

Zoals wellicht al duidelijk is uit de hierboven gegeven omschrijvingen hangen de verschillende, onderscheiden gedragingen met elkaar samen. We noemen dat 'complementariteit'. Reflecteren kun je niet zonder open vragen te stellen, en experimenteren zonder reflectie levert ook weinig op, net als feedback waar je vervolgens niets mee doet. Het is dus belangrijk voor een team dat het aan al deze teamleergedragingen aandacht besteedt om daadwerkelijk te kunnen leren.

Wat we zichtbaar wilden maken met ons meetinstrument is de mate waarin een team aandacht besteedt aan deze leergedragingen, en daarmee zicht krijgen op het lerend vermogen van een team. Een voorbeeld van zo'n diagnose is gegeven in Figuur 1, waarin een team blijkbaar nog niet heel ver is in het benutten van feedback op het team.

*[Ongeveer hier figuur 1]*

***Heeft teamleergedrag een positief effect op teampresteren?***

Tenslotte hebben we met ons diagnose-instrument getoetst of het door ons veronderstelde positieve effect van teamleergedrag op teampresteren wordt bevestigd in de praktijk.

Daarbij hebben we in 40 projectteams in de Infrastructuur, Bouw & Utiliteit, Bodemverontreiniging dit effect gemeten door teamleiders, teamleden, maar ook de opdrachtgevers als relatieve buitenstaanders, een oordeel te laten geven over het teampresteren van de deelnemende teams aan het onderzoek. Deze resultaten hebben we gekoppeld aan de mate waarin een team ook daadwerkelijk teamleergedrag liet zien.

De resultaten bevestigden ons vermoeden dat teamleergedrag sterk samenhangt met teampresteren (de perceptie over presteren volgens de teamleden werd voor .57 verklaard door teamleergedrag en de perceptie van de opdrachtgever over het teampresteren liet een verband van .36 zien met teamleergedrag). Tevens werd het verwachte complementaire karakter van de verschillende teamleergedragingen bevestigd. Immers, teams waarin alle acht teamleergedragingen zichtbaar waren, presteerden beter dan vergelijkbare teams die zich beperkten tot bijvoorbeeld reflecteren op de teamprocessen, maar die nooit een nieuwe werkwijze hadden uitgetoetst.

### ***Wat betekenen deze uitkomsten voor organisaties waar teamwork van belang is?***

De belangrijkste uitkomsten van ons onderzoek laten zien dat betrokkenen in de teampraktijk onderschrijven dat gedrag dat samenhangt met teamleren van grote invloed is op teampresteren. Het meetinstrument voor teamleergedrag maakte het mogelijk om het verband tussen teamleren en teampresteren te onderzoeken, en bevestigt onze aanname. Wat betekent dit nu voor die teampraktijk? Daarvoor kijken we vanuit drie perspectieven, de teamleden zelf, de teamleiders, en de HR-managers die in toenemende mate te maken krijgen met team-georiënteerde activiteiten.

**Teamleden** hebben nu zelf een instrument in handen waarmee ze zich bewust kunnen worden van de manier waarop, en de mate waarin ze als team leren. Tevens kan het team proberen zijn teamleerrepertoire (teamleergedragingen) gericht verder uit te breiden. De **teamleiders** kunnen met het instrument in handen gericht sturen op verbetering van teamleergedragingen die minder ver ontwikkeld zijn in hun team. De acht meetschalen kunnen ook als een communicatiemiddel dienen voor teamleden en teamleiders om teamleren concreet bespreekbaar te maken en te verbeteren. **HR-managers** zouden teamleiders kunnen ondersteunen om deze rol te willen en kunnen vervullen, want net zoals teamleden niet automatisch aan teamleren doen, zo is ook niet elke teamleider uit zichzelf goed in het stimuleren en uitbreiden van het teamleerrepertoire. Net als elk ander gedrag, zal ook teamleergedrag ingeslepen moeten worden. Diagnostiseren van het leervermogen van een team kan het team gericht sturen in het ontwikkelen van de achtergebleven leergedragingen. Team ‘start-ups’ en regelmatige team ‘fresh-ups’, waarin gericht geïntervenieerd wordt op het teamleergedrag, kunnen ertoe bijdragen het zelflerend vermogen van een team te vergroten

### **Literatuur**

- Dechant, K., Marsick, V. J., & Kasl, E. (1993). *Towards a model of team learning*. Studies in Continuing Education, 15, 1-14.
- Druskat, V. U., & Kayes, D. C. (2000). *Learning versus Performance in Short-Term Project Teams*. Small Groups Research, 31, 328-53.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C., Dillon, J.R., & Roloff, K. (2007). *Three perspectives on team learning: outcome improvement, task mastery, and group process*. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *The Academy of Management Annals* (pp. 269-314). Hillsdale, NJ: Psychology Press.

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*. *Psychological Science in the Public Interest*, 3, 77-124.

Lynn, G. S., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2003). Accelerated learning in new product development teams. *European Journal of Innovation Management*, 6, 201-212.

Savelsbergh, C. (2010). *Team learning, Role stress and Performance in Project Teams* (proefschrift). Maastricht: Universiteit van Maastricht (op te vragen bij [chantal.savelsbergh@ou.nl](mailto:chantal.savelsbergh@ou.nl)).

### **Auteurs**

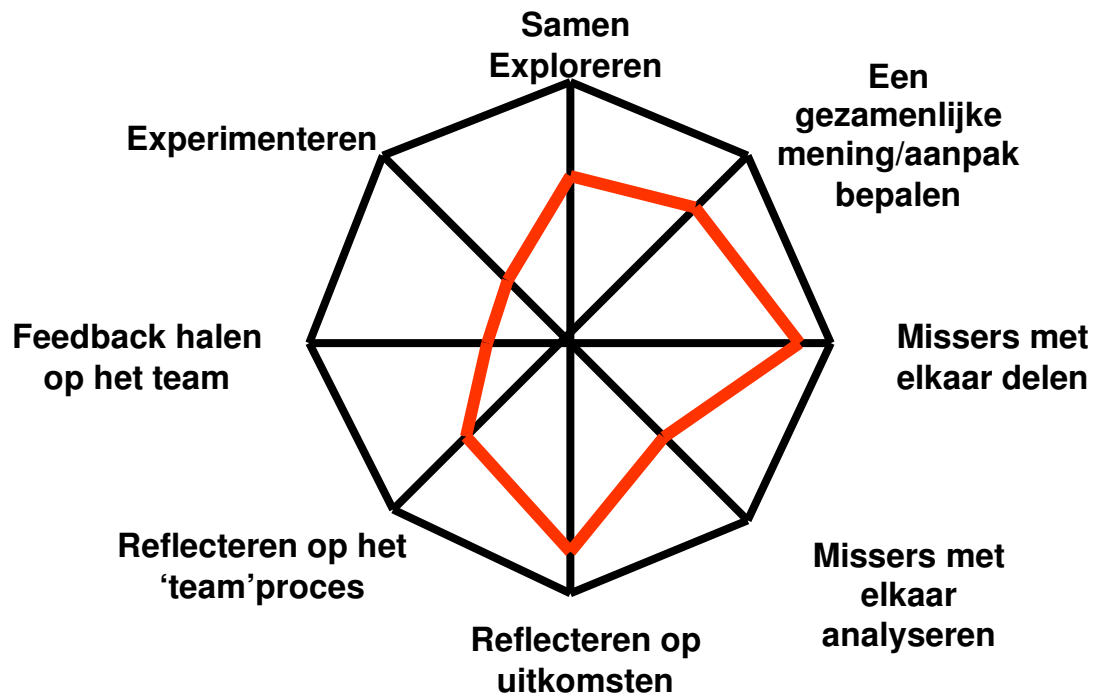
- Dr. Ir. Chantal Savelsbergh is universitair docent Strategisch HRM & Change Management aan de Open Universiteit Nederland en zelfstandig adviseur. E-mail [Chantal.Savelsbergh@ou.nl](mailto:Chantal.Savelsbergh@ou.nl) en tel. 06-46236060
- Prof. Dr. Rob F. Poell is hoogleraar HRD aan de Universiteit van Tilburg. E-mail [R.Poell@uvt.nl](mailto:R.Poell@uvt.nl).
- Prof. dr. Beatrice I.J.M. van der Heijden is hoogleraar Business Administration, in het bijzonder Strategisch HRM aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Zij is tevens als hoogleraar verbonden aan de Open Universiteit Nederland en de Universiteit Twente. E-mail [B.vanderHeijden@fm.ru.nl](mailto:B.vanderHeijden@fm.ru.nl).

### **Trefwoorden**

Teams, teamleren, teamleergedragingen

### **Streamers**

- Teams worden geacht zaken voor elkaar te kunnen krijgen die niet tijdig door één individu of door meerdere individuen achtereenvolgens tot een goed einde kunnen worden gebracht.
- grote verschillen in het presteren van de teams
- Teamleden hebben nu zelf een instrument in handen waarmee ze zich bewust kunnen worden van de manier waarop, en de mate waarin ze als team leren.



*Figuur 1:* Diagnose Teamleergedragingen [gebaseerd op Edmondson (1996, 1999, 2007) en Savelsbergh, Van der Heijden, & Poell (2009)]